



*Принятие решений* – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения.

*Управленческое решение* – это выбор альтернативы в процессе достижения поставленной цели.

Путем достижения цели могут являться варианты действий (функций), один из которых может быть субъективно оптимальным, т.е. наиболее качественным применительно к данной ситуации с точки зрения субъекта, принимающего решение, исходя из его особенностей восприятия информации, точки зрения и оценки информации, прошлого опыта и ответственности.

На принятие решений может влиять дополнительная группа факторов, сюда могут быть отнесены: существующий и прогнозируемый риск; компетенция лица, принимающего решения, способность оценить информацию, фактор привычных реакций на эту или иную ситуацию, необходимость принимать коллегиальное решение или груз ответственности за единоличное решение, фактор цейтнота (недостатка времени), фактор недостатка информации, неполноты или недостоверности информации.

Важное значение для принятия решения имеют психофизиологические особенности, конкретное психическое состояние человека на момент принятия решения, наличие предпочтений и чувствительности к восприятию той или иной формы информации. [1]

Под **технологией принятия** управленческих решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Менеджер должен быть озабочен не самим выбором альтернативы, а разрешением определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление.

Процесс принятия управленческого решения.

**ЛПР - это лицо, принимающее решение.** Важно отличать ЛПР от **экспертов**, которые могут привлекаться к процессу разработки решения на различных этапах этого процесса. Во многих случаях решения принимаются коллективно. В качестве ЛПР при этом выступает группа людей. Их влияние на процесс принятия решения, информация, которой они владеют, наконец, интересы, которые они преследуют, могут при этом как совпадать, так и различаться. И тем не менее они все вместе - это групповое ЛПР.

В рамках нормативного подхода встает проблема определения круга лиц, которые должны быть включены в состав группового ЛПР, и тех, кого надо привлечь в качестве экспертов (источников информации).

Поэтому решение - это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого процесса.

**Процесс принятия решений** (ППР) - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Содержание основных процедур ППР:

1. Анализ ситуации. Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды.
2. Идентификации проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы - ее определение или диагноз, полный и правильный. Говорят, что правильно сформулировать проблему - значит наполовину решить ее.
3. Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей.
4. Разработка альтернатив. Следующий этап - разработка набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным.

Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

5. Выбор альтернативы. Разработанные возможные варианты решения проблемы необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

6. Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают - другие, а выполняют - третьи. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности её работы. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

7. Управление реализацией. Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

8. Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Современные условия хозяйствования и управления достаточно резко усложнились и соответственно усложнились условия подготовки и реализации решений. Возросли требования к уровню профессионализма разработчиков и ЛПР. Знаний и опыта одного даже очень грамотного и профессионального человека недостаточно для того, чтобы принять качественное управленческое решение. Поэтому увеличивается роль значимости моделей коллективного (партиципативного) принятия решений, оказывающих положительное влияние не только на процесс выработки решения, но и на высокий уровень его исполнения.[2]

## **Список литературы**

1. <https://studfiles.net/preview/2652848/page:6/>
2. [https://studme.org/11200611/ekonomika/protsess\\_prinyatiya\\_upravlencheskogoresheniya](https://studme.org/11200611/ekonomika/protsess_prinyatiya_upravlencheskogoresheniya)